

管理職試験の「地域」と「学校ガバナンス」

著者	小川 昌樹
雑誌名	学校経営学論集
号	1
ページ	12-17
発行年	2013-02-28
URL	http://hdl.handle.net/2241/00145734

管理職試験の「地域」と「学校ガバナンス」

小川 昌樹

1. はじめに

本論文は学校管理職試験の論文試験において、「地域」と「学校ガバナンス」の問題がどのように扱われているのかを明らかにするものである。

本授業では、「地域」を単に学区内の住民や通学児童・生徒の保護者と規定するのではなく、その学校の課題に合わせて学校が規定する性質のものであることを学んだ。そして、各学校は管理職（校長、教頭）を中心としてそれぞれの「学校ガバナンス」を発揮し、「地域」の課題に取り組むことが求められていることを学んだ。本授業で事例として扱った五反野小学校（学校理事会）、久世中学校（学校運営協議会）はともに、この「学校ガバナンス」が効果的に機能している事例である。「地域」を自ら規定し、「地域」の課題に対処したり、「地域」の資源を活用して教育の質を高めたりしていた。

例えば五反野小学校は、地域住民、保護者、学校の3者の中で、特に地域住民を起点とした「学校ガバナンス」の形態を模索していた。学校理事会は3者からなるが、3者の中で最も流動性が低いのが地域住民であった。保護者は自分の子供が自校に通っている間のみ学校と関わりがある。学校の教職員は人事異動があるため、ある程度の勤続年数を経た時点で転勤してしまう。しかし、地域住民は学校周辺の地域に長く住んでいる。学校理事会の設立は、地域住民との関係を手がかりに、保護者との関係を築くという五反野小学校の作戦だった。

このような学校理事会設立のねらいは「マモル」の発行にも生きている。「マモル」は保護者に学校の教育活動への協力、および子供へのしつけを求める文書で、学校理事長名で保護者に配布した。この文書の内容には、学校の保護者への要望が多分に含まれている。しかし学校はその要望を、学校理事会を経由して伝えていた。学校が直接伝えるのではなく、学校理事会を経由することで、地域住民、保護者双方からの理解が得やすいと考えたのである。そして地域住民は流動性が低いので、教員や保護者のメンバーが入れ替わっても、「マモル」の理念は続くと考えたのである。

管理職試験の「地域」や「学校ガバナンス」は、上記のような状況をどう反映しているのか。管理職試験にはそれぞれの都道府県（政令指定都市）の教育委員会が学校に関する課題をどのようにとらえ、それをどう解決すべきだと考えているのかが端的に表れる。榊原（2004）の言を借りれば、管理職試験は「望ましい管理職像を公表し、これに近づくように志望者を方向づける」（p.79）のである。

本論文では実際に出題された論述試験の設問、解答例（受験者の作例）、解説（解説者、専門家による解答例へのアドバイス）を参照した。年代別では、2000年に出版された管理職試験の参考書『管理職受験のための自己研修』（以下、『自己研修』と言う）に掲載された過去問題と、2004年頃、2009年頃に出題された問題（『教職研修』2004年、2008年、2009年の各号に掲載された問題）を参照した。『自己研修』に掲載されている問題の出題年は不明であるが、2000年以前に出題された問題が掲載されているので、榊原の先行研究（2. で詳述）を裏づけるために参照した。出題内容は「地域」「ガバナンス」に関わる

ものに限定した。

2. 2000年頃の管理職試験—榊原（2004）の先行研究

榊原（2004）の先行研究では、「論文試験に見られる教育言説」の特徴として次の2つを挙げている。

1. 限定された主体性

論文試験で求められる管理職の役割に関する記述が、権限の行使と責任の担い方にほとんど言及しない、観念的な精神論あるいは心構えにとどまりがちな点である（p.84、後略、ゴシックは原文のまま）。

2. 当為論と経験談

記述が抽象的になりがちで、批判的・分析的ではなく当為論、「べき論」の記述が圧倒的に多く、説教的あるいは啓蒙的な色彩をおびがちなこと、そしてこれを補うために経験談が用いられることである（p.86、後略、ゴシックは原文のまま）。

この2つは今回参照した解答例、解説にも見られた。例えば『自己研修』には次の問題が掲載されている。

校長問題—福島県校長

今、学校は大きな変革期を迎えています。このような時には、校長のリーダーシップが必要とされています。あなたは校長として、どのように指導力を発揮しますか。視点を明確にして、1200字で具体的に述べなさい（p.58、ゴシックは原文のまま）。

〈解答論文例〉

（前略）

2 内にも外にも開く学校づくりに努める

これからの教育は学校だけでは、次の世代を担う人材は育成できない。学校は家庭や地域社会という「外」に開かれると共に、他方学校の「内」にも開かれなければならない。……校長の指導力の発揮のために、

①教職員の考えや意欲を大事にし、引き出し、一つの力にまとめる。②保護者や地域社会の人々の教育への思いを受けとめ、経営に盛り込む（後略、p.59、ゴシックは原文のまま）。

〈解答論文の評価〉

柱立ての表現も内容も内にも外にも開かれた学校づくりと学社融合の施策は適切である（pp.61-62、ゴシックは原文のまま）。

「教職員の考えや意欲を大事にし、引き出し、一つの力にまとめる。」とあるが、どのように「引き出し、一つの力にまとめる」のかが不明な抽象論になってしまっている。また、「保護者や地域社会の人々の教育への思いを受けとめ、経営に盛り込む。」とあるが、

これも抽象論で、結果的に精神論、「べき論」になってしまう。

ただ、管理職試験に対するこのような否定的見解の原因は、必ずしも受験者に帰すものではない。また、近年ではこのような否定的見解に対処した設問も現れている。これらを次節以降論じる。

3. 抽象論でしか答えられない設問

先ほど引用した設問をもう一度検討する。

今、学校は大きな変革期を迎えています。このような時には、校長のリーダーシップが必要とされています。あなたは校長として、どのように指導力を発揮しますか。視点を明確にして、1200字で具体的に述べなさい（下線部は筆者）。

この設問では「校長のリーダーシップ」「(校長の)指導力」について何も規定していない。これでは精神論、抽象論、「べき論」を主とした内容で論述しがちになる。「校長のリーダーシップ」「(校長の)指導力」を発揮した具体例(受験者の勤務校の実践例)があれば良いのだろうが、そのような事例が少ないからこそ「校長のリーダーシップ」「(校長の)指導力」が必要とされるのである。

次の設問にも同様の問題がある。

学校全体の組織力を高めるために、教頭としてどのように取り組むか、具体的に述べなさい(『教職研修』2009年6月号、平成21年(2009年)度熊本県小・中学校教頭選考問題、傍線部は筆者)。

この設問では、どのような場面の、どのような課題に対応する「組織力」なのかが分からない。解答例では「学校経営ビジョンの周知徹底」「校務分掌に向けた校長への情報提供」「切磋琢磨する校内研修の充実」の3つに具体化していた。「組織力」はこの3つに具体化されるものを指す語とは限らない。

「組織力」を問うのであれば、課題を明確にし、それに対応した「組織力」を問うべきである。そうすれば、現状よりは責任の所在が明確で、具体的な論述になるだろう。

4. 論文試験も法規の暗記

論文試験でも、法規(各種答申、通達)を暗記しているかが問われる。例えば次の設問である。

学校が自らの教育活動について自己点検・自己評価を行い、その結果を公表することが求められています。このことについて、次の設問に答えなさい。

(1) 自己点検・自己評価が求められている背景を、法的根拠をふまえて述べなさい。

(2) あなたは教頭として、自己点検・自己評価にどのように取り組みますか。自校の実態もふまえて述べなさい(『教職研修』2004年2月、平成16年(2004年)度青森県小・中学校教頭選考問題、傍線部は筆者)。

この設問は「法的根拠をふまえて」という文言で、法規を暗記しているかを明示的に問うている。解説も「本問題は、新設された小学校設置基準・中学校設置基準（平成十四年三月二十九日）にかかわる問題である。」としている。この設問に限らず、法規の暗記は重要である。『教職研修』の「添削者のカルテ」（誌面上で読者の論文を添削している記事で、専門家が10の評価項目を採点し、講評している。）では、論文の評価項目の一つとして「法規の引用・解釈はどうか」が挙げられている。

一般に、論文試験は受験者の思考力を測るものとみなされている。そして冒頭の「地域」「学校ガバナンス」の議論からは、自ら学校の課題を発見する能力があるかを測定できるものでなくてはならない。だから管理職試験の論文試験では、受験者に校長、教頭として勤務校の課題は何かを見極め、その課題にどう対応し、その結果どのような教育の質を高められるのかを問うべきである。課題は何か、高めたい教育の質とは何か、そのために必要な活動とは何か、どの役職にある教員がどの活動をどのように行うのか、どのような「地域」を考えはたらきかけるか、といった内容を具体的に問う試験である。

しかし、管理職試験の論文試験の現状は、法規を暗記すれば論述がしやすい試験になっている。特に先に引用したような「法的根拠をふまえて」式の設問は、法規の内容を暗記しなければ論述できない設問である。さらに、法規について設問では直接触れていなくとも、学校管理職がある取り組みを行う根拠として法規を挙げる場合がよくある。

先に引用した「学校の組織力」の設問では、解答例に中教審答申「新しい時代の義務教育を創造する」（2005年）を「学校の組織力」向上が求められる根拠として挙げられている。解説は「やや強引な感じがする」とは言うものの、答申を根拠にすること自体には反対していない。確かに法規を引用すれば、その課題は受験者個人のみが考えている課題ではなく、学校経営として広く共有されている課題であると示せる。また管理職として職務をする以上、学校教育に関係する法規は知っておく必要がある。

しかし、法規からは受験者自身の問題意識を知ることにはできない。法規はあくまでも一般的で抽象的な規定しかできない性質のものである。どのような教育活動を行うか、具体的な実践は各学校に任されているのである。これは「特色ある学校づくり」でもあるし、そもそも国家による教育への介入を小さくするという教育法規の基本的な性格による。

管理職試験は受験者が法規を知っているかはもちろん、その上で学校の課題を見極める能力があるかを確かめるための試験でなくてはならない。受験者は勤務校でその法規をどのように実現しているのか（実現するつもりなのか）を問うべきである。ただそれを実現することは、教育委員会が「望ましい実践」を設定し、公正な基準で実践を評価できるようにすることを意味する。これではやはり受験者の課題分析能力が問えなくなってしまう。

また、榊原（2004）は管理職試験を実施しない県や市がある、教育委員長の推薦がなければ受験できない件があるといった現状から、そもそも試験の意味をなしていないという問題を指摘している（pp.82-83）。さらに、地域住民や保護者からの評価を受験者への評価とすることを提案している（p.89）。

5. 問題が起きてからのガバナンス

近年出題された問題の中には、具体的に状況を設定し、どう判断するかを問う設問もあ

る。これは抽象論、精神論、「べき論」、法規の暗記といった、ここまで挙げてきた問題をいくらかは解消できる設問である。

次の問題について、一、五〇〇字～二、〇〇〇字で論述しなさい。

A 小学校は、全十八学級編制で、新規採用から五年目までの比較的経験の浅い若手の教員が、教員全体の約半数に及んでいるという構成である。

昨年度、指導上の課題が複数の学級に見られたことから、校長は今年度当初、全教員に対し、教員相互の連携充実を図り、児童理解の徹底と指導法の工夫改善に努めるよう伝えた。これを受け、今年度昇任して着任した B 副校長は、今年度自校昇任した教務主任の C 主幹教諭に対し、特に学級経営上の課題の多かった若手教員の育成を組織的に進めるよう指示した。

(中略)

五月半ばの学校公開の最終日、PTA 役員の保護者数名が、B 副校長のもとを訪れた。G 教諭（注：「新規採用三年目」の教諭）が担任をする学級の保護者が「五年生では、同じ内容なのにうちの子の学級だけ授業の進め方が違うんです。子供も落ち着かないし。」と話すと、別の保護者が、「若い先生の学級はいつもそうなんです。何とかありませんか。」と話した。

問題 あなたが、この事例の B 副校長であつたら、この状況をどう判断し、どのように対応するか、学校経営の視点も踏まえて具体的に述べなさい（『教職研修』2008年11月号、平成21年（2009年）度東京都教育管理職選考筆答試験 問題（B 選考論文）小学校、原文は縦書き、ゴシックは原文のまま）。

この設問への解答は、法規を根拠として何かの教育活動をする（するべきだ）と論述するものではない。管理職者自身が学校の課題を何と見極め、それにどう対応するかが問われている。解答例、解説とも「状況判断と対応策」（解答例）に焦点を当てている。

しかし、「学校ガバナンス」としては問題のある設問である。この設問で描かれている管理職は主体的とはいきれない。「校長は今年度当初、全教員に対し、教員相互の連携充実を図り、児童理解の徹底と指導法の工夫改善に努めるよう伝えた」「副校長は、……特に学級経営上の課題の多かった若手教員の育成を組織的に進めるよう指示した。」という記述から、指示をしていて主体的に動いている管理職であるとは言える。しかし、PTA 役員の保護者から「何とかありませんか」と言われてから対応する管理職は、主体的とはいえない。（このことは解答例でも指摘されている。）

さらに、校長の「児童理解の徹底と指導法の工夫改善」とはどのような「課題」への対策なのか、「工夫改善」の具体的な内容は何かは触れられていない。課題の認識があいまいにしか書かれていないので、その上で起こった問題については抽象的にしか理解できない。「学校ガバナンス」の観点からは、より具体的に問題状況を設定し、十分なデータを提供して、個々の受験者によってさまざまな課題が提示できる設問へと改良したい設問である。そこで個々の受験者が挙げた課題から、個々の問題意識、課題を見極める能力を測

ることができる。

問題が発生し、その後で対処するのではなく、自ら問題を規定し、その解決のために自ら動く。「地域」と「学校ガバナンス」と言ったときに求められる学校管理職像とは、そのような学校像である。ただ、そのような学校管理職像は現在の管理職試験にはまだ明確には表れていない。

引用文献

『管理職受験のための自己研修（学校運営研究6月号臨時増刊）』2000年6月、明治図書。

『教職研修』2004年、2008年、2009年の各号、教育開発研究所。

榊原禎宏（2004）「管理職試験の制度と言説」小島弘道編『校長の資格・養成と大学院の役割』東信堂、pp.79-91。